

# 流通システムの「構造改革」と小売マネジメント革新

—New Retail Management and Declension of Retail- Wholesale sector—

宮内 拓智

T.Miyauchi

## 【概要】

本論文では、今日における流通システムの「構造改革」の諸相を、雇用吸収力の衰退、中小零細業者・自営業者の衰退、地域経済社会の衰退、産業リズムの衰退という4つの観点から捉え、問題性把握の視点から、「流通業の衰退」として位置づけるとともに、規制緩和・IT化・グローバル化などの環境要因との関連を踏まえた上で、その推進要因としての小売マネジメントの原理的転換を論じる。

## 【キーワード】

- ①小売マネジメント (Retail Management)、②小売マーケティング (Retail Marketing)、
- ③「生産性の輪 (Productivity Loop)」、④「競争優位のダイヤモンド (Advantage Diamond)」、
- ⑤「流通業の衰退 (Declension of Retail and Wholesale sector)」

## はじめに

今日、規制緩和・撤廃に代表される流通政策・中小企業政策の大転換が、国際的な「大競争・大再編」の一環として展開進行しつつあるとともに、長期不況の下での産業再編に対応した経営再編・戦略展開が小売業の分野で積極的に進められている<sup>(注1)</sup>。そこで、本論文では、今日における流通システムにおける「構造改革」の諸相を、雇用吸収力の衰退、中小零細業者・自営業者の衰退、地域経済社会の衰退、産業リズムの衰退という4つの観点から捉え、問題性把握の視点から、「流通業の衰退 (Declension of Retail and Wholesale sector)」として位置づけるとともに、「規制緩和・撤廃と市場開放」、「高コスト構造の是正と雇用の弾力化・柔軟化」、「IT化及びグローバル化の進展」などの環境要因との関連を踏まえた上で、その推進要因としての小売マネジメントの原理的転換の今日の特徴のいくつかについて議論を展開してみようと思う。また、今後、流通業が、「雇用の場」、「企業の孵卵器」、「産業の苗床」として、さらには、「公平・公正な競争の場」としても、その社会的な機能・役割を失いつつある点にも言及する。

## I. 「産業空洞化」としての「流通業の空洞化」

### (1) 雇用吸収力の衰退

近年、グローバル化と「IT革命」を契機とする「大競争時代」の進展とともに、日本企業の活動もまた大きく変化している。経済産業省『海外事業活動基本調査(2000年)』によれば、日本の輸入総額に占める逆輸入の割合は約15%で、これは10年前の3倍以上の増加である。また、こうした逆輸入の8割はアジアからのものであり、アジアからの輸出金額も10年前の5倍に増加している。こうした状況の下、「産業空洞化」の危機が叫ばれている。周知の通り、「産業空洞化」とは、国内産業が海外へ移転することによって国内の産業が衰退する現象を捉えた概念であり、すでに、『中小企業白書(2002年版)』でも、海外製造比率が14.5%の水準に達し、今後、さらなる上昇傾向が続くなか、大企業の下請けとしての中小零細企業を中心とした国内産業への打撃の大きさが指摘されている。また、厚生労働省『労働経済の分析(2001年)』においても、海外製造比率の高い産業分野及び輸入品浸透率の高い分野の両方で雇用の落ち込みが大きい点を指摘している。

すでに、日本でも「大失業時代(失業者数379万人、公表失業率5.2%、潜在的失業率10%を数えるという)」の到来が叫ばれるようになった。総務庁『労働力調査特別調査報告書(2001年)』によれば、離職失業者数は、「製造業」で54万人なのに対して、「卸売・小売・飲食店」で67万人、「サービス業」55万人と、流通業が大きな比重を占めている。また、雇用者に占める離職失業者の比率では「製造業」で4.46%なのに対して、「卸売・小売・飲食店」で4.74%、「建設業」が4.46%(ちなみに、「サービス業」は3.18%)となっており、深刻な状況である。さらに、最近の『労働力調査速報(5月結果)』によれば、就業者数は、前年度同月と比べて、「製造業」で75万人、「卸売・小売・飲食店」で39万人減少している。通常、「産業空洞化」というと製造業中心に問題が捉えられる傾向が見受けられるが、今日、流通業もまた「失業問題」の主要な「発生源」であるという意味で、日本経済の「産業空洞化」問題における重要なアクターであると言えよう。

かつて、流通業は、高い雇用吸収力を有していた。労働力人口全体が、1970年の5300万人から、1995年の6700万人へと、26.4%の増加に対して、卸売業・小売業では、1972年の815万人から、1994年で約1200万人へと47%も増加していた。『国勢調査』からみても、1970年1013.6万人から、1995年1461.8万人と、44.2%増加した。さらに、『商業統計』で見ても、小売業・卸売業の従業員数は、1970年778.7万人から、1999年1252万人と、増加率60.1%を数え、戦後、一貫して増加している。90年代に入っても、小売業は、1991年700万人、1994年、738.4万人、1997年35.1万人、1999年802.9万人と増加傾向を示していた。

しかし、その一方で、厚生労働省『雇用動向調査』によれば、入職超過率(入職率-離職率)は、1994年、2.4ポイント減少、1995年、1.2ポイント減、1996年、0.6ポイント減、97年、1.4ポイント減、98年、1.3ポイント減、99年、0.6ポイント減、2000年、1.3ポイント減と、流出が流

入を上回る傾向が続いている。また、厚生労働省『労働統計調査（2001年）』によれば、「規模5人以上の事業所」に雇用されている常用労働者総数1063.3万人、離職率2.63%、入職率2.52%、パートタイム比率40.1%と、労働力の流動性が高い構造に加えて、流出が流入を上回る構造が見受けられる。すなわち、流通業における雇用吸収力に衰退の問題が生じているのである。

## (2) 流通業における中小零細業者の衰退

全産業に占める卸売業・小売業の役割は大きく、従業員数の22.5%、事業所数で29.7%を占めている。「ペティ・クラークの法則」にあるように、産業構造は国民所得の歴史的な上昇傾向に応じて、第一次産業から第二次産業へ、さらには第三次産業へとウェイトが移行していく。こうした構造変化のなかで、これまで流通業は雇用吸収の面で大きく貢献してきた。とりわけ、流通業は、自営業者が多い分野で、今日でも、小売業の場合、商店の99%、販売額の73.3%が「1~49人以下」の業者である。また卸売業でも、同様に、商店の99.2%、販売額の62.3%が「従業員数1~99人以下」の業者である。

しかし、ここ20年余りの間、中小零細業者は一貫して大きな減少傾向を示しており、つねに閉店率が開店率を上回る「少産多死」の構造となっている。『商業統計』を基に、より長期的な視点から、日本の流通業をライフサイクルとして捕らえると、その軌跡は次のように描かれる。小売業の場合、店舗数は、1982年の172万店をピークに減少し、1999年には141万店までに減少し、明らかな縮小傾向を示している。なかでも、中小零細業者である「1~2人」層が、約103.5万店（シェアで60.2%）から約68.5万店（48.7.0%）と大きく減少している。また、年間販売額は、1997年の147.7兆円をピークに、1999年には約143兆円にまで下がり、「市場」としての「成熟期」を迎え、「衰退期」に突入しつつある様相を示している。

こうした動きは、ライフサイクル論としてみた場合、次のように考えられる<sup>(注2)</sup>。①「成長期」に、成長機会を見て競合企業が参入し、競争が激化した。②その結果、効率性の高い企業のみが生き残り、業界としての寡占化の傾向が進みつつある。③ビジネスとしても「成熟期」を迎え、企業の生き残りのため、より高い効率性が求められ、④その結果、今後、雇用を吸収する力が失われつつあること意味している。また、こうした中小零細小売業の減少が持つ問題性について、保田芳昭氏は、消費生活への貢献の観点から、いわば経済という身体の「毛細血管」が寸断された危険な状態であると評している<sup>(注3)</sup>。

卸売業の場合では、1991年に、店舗数（47.6万店）、年間販売額（約573.1兆円）、従業員（477.2万人）いずれにおいてもピークに達したものの、1999年には、商店数425.8万店、販売額495.4兆円、従業員449.6万人と、全体として、「成熟期」を乗り越えて、「衰退期」の容貌を示しつつある。とりわけ、小売業との比較で、1991年~99年の間を見てみると、小売業は店舗数で18.2%、販売額で4.5%、減少しているのに対して、卸売業では、商店19.6%減、販売額24.2%

減と、相対的に卸売業の方が、より厳しい競争環境の下にあり、業界としての淘汰・再編が進んでいると言えよう。

従来、日本の卸売業は、地域別、商品別、系列別に細分化された多数の業者から構成されており、また、卸売取引も多段階にわたっている。しかも、チェーン展開する大規模小売業の成長速度にも問屋が対応し、その卸売機能をグレードアップする形の展開に成功してきた。しかし、近年、消費低迷による販売不振と「価格破壊」に伴う取引条件の劣悪化などを契機に、二次・三次卸売業者の系列化や業種別卸の集約化をはじめ、小売業者と製造業者との直接取引などの「中抜き」現象が増加するなど、中小卸売業者の存在基盤が大きく変容している。とりわけ、「IT革命」によって、ECR（効果的消費者対応）やサプライチェーン・マネジメント（供給連鎖管理）など、情報技術革新をテコとした新しい形の業界再編成が進展してきている。

### (3) 地域経済社会の衰退

このように中小零細商業を巡る環境が大きく変化する中で、「地域の核」として地域住民の消費生活の支援のみならず、「生活関連情報の交換の場」、「生活文化の継承」といった様々な役割を担ってきた商店街が、空き店舗の増加に象徴されるようにその活力を失い「空洞化」する状況に陥って久しい。

中小企業庁『商店街実態調査（2000年）』によれば、回答した商店街の94.1%が「停滞・衰退」と答え、また、77.6%は何らかの形で空店舗を抱えている。さらに、5年前と比較して、「空き店舗が増加している」との回答が43.7%、空店舗の店舗数で、最も多い階層が「5～9店（19.3%）」層、次いで「2店（12.7%）」層、「3店（10.6%）」層、また、空き店舗率では、「10～11%」の層が38.3%、「11～20%」層19.1%である。平均で、空店舗数は1商店街当たり3.9店、比率では8.5%で、この種の調査が開始されて以来、年々、悪化している。

とりわけ、不足している業種・業態としては、「生鮮食料品・日配食品店（49.6%）」、「パン・弁当・惣菜・生菓子店等製造小売（24.7%）」、「飲食店（24.3%）」など、日常的な生活に密着したものばかりであり、全国各地からこれらの小売業が急速に減少しつつある。

しかも、こうした「中心市街地の空洞化」は、これまで、人口規模の少ない地方都市の問題として捉えられていた。例えば、全国市長会『21世紀の都市及び都市政策に関する調査（1997年）』によると、「現在の都市が抱えている問題点」として、「中心商店街の空洞化」をあげた回答が、全体で25.4%であったが、とりわけ、中都市で24.3%、小都市で35.5%・となっており、大都市との「温度差」が感じられる結果であった。

しかし、今日の事態の推移は、巨大な商圏人口を誇る大都市においても問題を顕在化させ、全国共通の課題となっている。例えば、全国の商店街の約1割が集中する東京においても自体は同様である。『東京都商店街実態調査（1998年度）』では、「衰退・停滞」との回答が82.6%、「空き店舗

がある」66.8%、平均3.7店となっており、2000年度版『東京都中小企業白書（小売業編）』でも、約8割の企業で売上が減少しており、「廃業予定」が32.2%にも達している。東京の商店街の平均店舗数は61.2店舗であるが、50店舗未満の小規模商店街が全体の47.7%を占めている。また、その構成は、小売店が5割、飲食・サービス店が35%、空店舗が3.6%となっており、東京から、商店及び商店街が急速に消滅している傾向が見える。

かねてより、日本商工会議所『地域間競争下における街づくりと商店街の活性化に関する提言（1997年）』においても、商店街を中核とする地域の中心部の活性化問題を単なる地域商業の問題としてではなく、広く地域全体の活性化問題、ないしは「街づくり問題」と位置づけている。しかし、この問題の実情を、日本商工会議所『街づくりの推進に関する総合調査（2001年）』にもとづいて概観してみると、中心市街地活性化対策として、8割が基本計画を策定しているものの、認定TMO（街づくり推進機関）のある地域は29.2%にすぎない。また、「中心市街地の状況」では、61.7%が「衰退傾向」、33.9%が「停滞傾向」と回答しており、依然として状況は暗い。さらに、「街づくりの進捗状況」も、「進んでいる」が全体で29.2%と低調であり、認定TMOのある地域でも45.5%と、依然、困難な状況から脱却できていない様子である。さらには、新しい法制度への対応や準備が不十分であるとの回答が多い。それ故、2002年の中小企業政策審議会商業部会においても、大店立地法や中心市街地活性化などの『街づくり3法』が成立し、法体系として整備されたが、実際に有効性を十全に発揮しているとは言い難いし、また、TMOの立ち上げも全国的に進んでいない様子であるとの発言がなされた。しかも、こうした問題点はすでに、以前から懸念されていた問題でもある。

すでに、全国商工団体連合会『大型店問題での新政策に対する見解（1998年）』においては、①国民的な要求を踏みにじっての大店法の廃止であり、②都市計画法での規制に実効性は期待できないし、③大店立地法は円滑な大型店出店のためのものであり、④中心市街地活性化法も大型店出店誘導の政策であると、その政策への本質的な批判がなされていたうえで、⑤中小業者・住民・自治体の新しい共同のさらなる追求が提起された。先に述べた全国市長会調査によると、「中心市街地の空洞化」は多くの問題を抱える構造になっており、その主要なものとしては、①商店街衰退の危機感、②居住人口の減少及び高齢化への危機感、③景観悪化への危機感、④違法駐車・駐輪による都市機能阻害への危機感、⑤環境面から見て持続可能な都市形態になっていないこと、あるいはそのことへの危機感となった点が指摘される。それ故、「中心市街地の活性化」問題は、多重・多層的な複雑性を有し、また、ステイク・ホルダー（利害関係者）が複雑に関与しているため、この問題をより限定したものと認識させ、国民的な合意や共感・理解が獲得されにくい状況が形成されつつある。端的に言えば、直接的な利害を有する商業者と人口の減少と商店街の衰退による税収減少の危機にさらされる地方自治体とのブロックと、都市の利便性を求める都市居住を選択した住民や郊外住宅居住者、農村部居住者などのブロックに大きく2分するからである。行政や商業者が商業

の活性化を念頭に「中心市街地の活性化」を叫んでも、「市民全体の声」になりにくい理由でもある。逆に言えば、「問題」を「問題」として顕在化する主体の側の力量が問われる場面でもある<sup>(注4)</sup>。

#### (4) 産業リズムの衰退

しかも、中小零細企業だけでなく、流通業全体が、「産業としてのリズム」が低調で、衰退傾向を示している。2001年度は、企業倒産件総数(19164件)、負債総額(16兆5200億円)、いずれも調査開始以来、史上2番目の高い水準であった。前年度との比較では、卸売業が7.6%増で目立っているが、小売業も7.1%であり、しかも1991~2001年の間、コンスタントに2000件前後で推移している。とりわけ、近年、大規模小売業においても経営破綻に陥っている企業が多数生じた。1997年9月のヤオハン・ジャパン(会社更生法申請)をはじめ、2000年2月、長崎屋(会社更生法申請)、同年7月のそごう(民事再生法申請)、2001年9月のマイカル(民事再生法申請)などがあげられる。しかも、いずれの場合も、多数の関連中小企業にも大きく深刻な影響を与える。例えば、そごうの場合、29件、7ヶ月以降も24件発生し、影響がいまだに続くものと考えられる。また、マイカル倒産後、最初の1ヶ月で22件の関連倒産が発生し、半年後で合計53件、その後も店舗閉鎖を発表したところもあり、今後とも動静を注視していく必要がある。

さらに、これまで、日本の「流通革命」をリードしてきたダイエーも、「バブル期」における多角化経営や「含み資産重視型経営」の失敗により、1兆7500億円規模の巨額な有利子負債に苦しみ、「不良債権」とみなされ、「産業再生法」による優遇措置と主要銀行からの5200億円の金融支援による救済が行われた。経済産業省に提出した「ダイエー新経営3カ年計画」によれば、2005年2月末までに、1兆7500億円の有利子負債を1兆円に圧縮するため、普通株の減資、赤字店舗100店の閉鎖、150の子会社を100社以下に整理、グループ正社員6000人の削減、役員報酬20~30%カットなどを柱とする内容であった。さきに述べた「中心市街地の空洞化」問題との関連で見ると、近年、大型店が撤退した空き店舗が大きな問題となっている。しかも、大手流通企業が店舗設備・人員・雇用整理の際に、中心市街地活性化基本計画の前提や基本方針自体を見直さざるを得なくなり、周辺の中小零細業者がさらなる打撃を受けることとなる。大手資本が地域経済において果たすべき役割を果たしていない事例が数多く見られる。

また、あいつぐ大企業の経営破綻や経営危機は、これまでの「大型総合スーパー成長神話」それ自体が破綻したことを意味する。商業界『日本スーパー名鑑』によれば、全体としての閉店率は、1988年までは1%台、1989~1994年までで2%台、1995年3.6%、1996年4.0%、1997年4.0%、98年4.3%、99年3.8%と急増している。また、売場面積500平方メートル以上の店舗の場合でも、1996年で2.6%(262店)、97年2.7%(299店)、98年2.8%(339店)、99年2.6%(332店舗)となっている。

かつて、通商産業省『90年代流通ビジョン(1989年)』によれば、2000年における「大型総合

スーパー」の店舗数は2583店（シェアで0.21%）、販売額で15兆3000億円（シェア13.8%）になるものと予測された。しかし、現実には、店舗数1669店（0.12%）、販売額も約8兆8000億円（6.1%）と予測の半分の数値にしか達していない。こうした大規模小売業が、現在、陥っている「危機的」状況について、かつて筆者は、①戦後最悪の「90年代不況」という経営環境の下、②「オーバーストア状態」をもたらした出店戦略及び③経営多角化戦略の失敗に加えて、④「含み資産重視型経営」の破綻と⑤産業としての「成熟化・陳腐化」の進展、⑥「新しい事業機会」の不在の6点から分析した<sup>(注5)</sup>。そして、こうした自体は、他ならぬ、大手流通資本自らが求めていた規制緩和政策の「当然の帰結」、すなわち、過剰供給能力による「不況」である。

## II. 「日本型流通システム」の「構造改革」 その構想と展開

### (1) 規制緩和・撤廃政策と「日本型流通システム」

流通業にとって、1990年代は「規制緩和の時代」であり、大規模小売業各社は大量・積極出展という経営戦略へシフトした。大店法成立以来の大型店出店申請件総数の46.5%、1万7638店が1990～99年の間にだされたものであり、「集中豪雨の出店」と形容され、日本各地で「大型店紛争」を引き起こした1979～80年にかけての出展攻勢と比しても、それをはるかに凌駕している水準である。売場面積の拡大率でも、規制があった80年代が年平均2%増に対して、90年代は5～6%の伸びを示していた。国民生活に密着した産業特性を考えれば、日本経済全体の成長率が1990～99年までで、平均1%前後の伸びしかない厳しい経営環境の下での拡大路線は激しい破滅的競争をもたらし、各社の収益性は急激に悪化し、80年代のおよそ半分の水準となった。また、中小零細小売業や「街の顔」である商店街が急速に空洞化していったのも、こうした規制緩和の結果で、1991～94年に、商店街の店舗数で6.1%、販売額で1.9%も減少した。さらに、従来の4P（「価格 (Price)」、「製品 (Product)」、「流通・立地 (Place)」、「販売促進 (Promotion)」）のマーケティングに、「政治力 (Political Power)」と「世論形成 (Public Opinion Formation)」を加えた「メガ・マーケティング」によって、「トイザラス社」は、日本に進出して5年目で、売上高1000億円、店舗数51店舗を誇る日本の玩具小売業界ナンバーワンの地位を獲得し、2002年には1753億円の売上高、120店を数え、「ウインブルドン効果」が現実のものとなった点も看過してはならない<sup>(注6)</sup>。

いうまでもなく、規制緩和政・撤廃策とは、これまで競争制限的な産業分野で制限を緩和・撤廃することであり、主な対象分野としては、農業、流通、運輸、通信、金融、エネルギー、医療福祉産業などである。流通分野は約1200万人の就業者をかかえる大きな産業であると同時に、①免許・許認可による保護、②税制による保護、③大規模小売店舗法（以下、大店法とする）による出店規制がある分野として認識されていた。

とりわけ、大店法は、1989年の日米構造協議で焦点のひとつとなり、アメリカ側から、日本市場の閉鎖性のシンボルとして位置づけ、その廃止を強く求められた。その結果、『日米構造問題協議最終報告書(1990年)』において、「新たな消費者ニーズにこたえ、流通業の活性化を進めるとともに、新店舗の開店のための円滑な手続きを確保する観点」から、規制緩和が進められた。こうして、1990年の商務流通審議官通達と大店法施行規則の改定にはじまり、91年成立・92年施行の改正大店法、また、改正大店法の附則にもとづく施行2年後の94年の見直しと続き、出展調整期間の上限が1年とされ、閉店時間の延長、年間休業日数の短縮、店舗面積の基準引き上げなどが行われた。さらに、1998年5月、大規模小売店舗立地法(以下、大店立地法とする)が成立、2000年施行となり、大型店の出店が「原則自由」となった。

無論、規制緩和政策の推進勢力は、「外圧」だけでなく、日本国内にもいる。例えば、経団連『21世紀に向けた新たな規制改革の断行と体制整備を要望する(2000年)』、同『流通分野における一層の規制緩和を要望する(1998年)』や同『消費者志向型の流通システムの確立に向けて(1995年)』などから、その一端をうかがい知ることができる。

## (2) 「日本型流通システム」をめぐる2つの潮流

以下では、日本の流通分野に対する、資本の側からの、全体的な将来構想としての経団連『消費者志向型の流通システムの確立に向けて(以下、「消費者志向型流通システム」とする)』を取り上げ、その問題点を検討して見よう。「消費者志向型流通システム」によれば、国際化の進展、情報化の進展とモータリゼーションの浸透、大店法の規制緩和等など経営環境の変化に対応するため、流通各段階における事業革新、すなわち流通構造改革が必要とされる。また、こうした流通構造改革によって、①内外価格差の縮小と消費者の選択肢の拡大、②消費者利便の向上、③流通システムの総合的効率化、④新事業等の出現と新規雇用創出、⑤製品輸入の増大の効果がもたらされるとする。そのため、政府・民間業者それぞれが果たす役割として、政府にはより一層の規制緩和の推進等を、民間業者には、情報化の推進等をあげている。

この「消費者指向型流通システム」の理念は、①今日、進んでいる日本の流通の構造的変化を肯定する「進歩主義」、②経済的発展や生産性を重視する「効率主義」、③システム思考を特徴とし、明らかに「流通近代化論」の系譜に属するものである。「流通近代化論」とは、戦後日本における流通の構造的変化の評価をめぐる激しく対立した2つの潮流の一方であり、各年代における政策ビジョンをはじめ、経営者層にも大きな影響力を有しているマーケティング・イデオロギーである<sup>(注7)</sup>。

「流通近代化論」の潮流は、端的に言って「日本の流通は低生産性である」と主張するもので、その論理展開のポイントは、以下のようになる<sup>(注8)</sup>。①日本の流通業は遅れており、低生産性である。②中小零細小売店の存在がそれを証明している。③大手チェーンへの集約が進んでいないし、中小チェーンが多い。④物流も遅れており、問屋依存である。⑤物流センターやマーチャンダイジ



ングなどの経営の面でも問屋依存体質である。⑥流通段階が他段階であり、それゆえ高コスト構造である。⑦返品制度など不透明・不公正な商取引慣行が蔓延している。⑧欧米的な流通構造に改革しなければならない。⑨そのためには、メーカーとの直接取引や大手小売チェーン企業による自社センター化等による効率化が必要である。

これに対して、「流通近代化論」に対抗する潮流では、次のような論理展開となる<sup>(注9)</sup>。①統計数値等で見ても、日本の流通業の生産性は低くない。②問屋制度は、小売業の品揃えを豊富化し、流通費用の社会的な節約という重要な機能を有している。③また、その結果、小売業の参入障壁を低くして、自由な競争を促進することにある。④現在のデフレは構造的なものではない。⑤内外価格差は為替レートによる見かけ上の現象にすぎない。⑥寡占メーカーのマージンが内外価格差の商品別格差を決定している。⑦問屋・商社は取引での品質・納期などの管理を行い、企業取引の円滑化に役立っている。⑧問屋・商社は、非常に優れた経営支援機能を備えた「ベンチャーキャピタル」である。⑨問屋・商社は、「信用力」と「優秀さ」が存立基盤である。いわば、①「後進性」か、「独自性」か。②「問屋無用論」か「問屋有用論」か、が大きな分岐点である。

### (3) 「日本型流通システム」と「高コスト構造の是正」

一般に、資本主義社会における流通機構は、段階別・部門別・機能別分化が生じた、横断的な「商業組織」として登場する。そこでは、商業資本が「共同の販売代理人」として機能し、社会的分業による「専門化の利益」によって、流通費用の社会的節約が実現される。しかし、独占資本が登場すると、自己の市場の特別な拡大やそこでの独占利潤の実現が求められる。それゆえ、商業は「個別的専属代理人」へと転化し、流通機構は、縦断的な「VMS（垂直的流通システム）」から構成される。この両者は、必ずしも排他的なものではなく、競争条件や取引条件、経営規模等によって異なり、伝統的な商業が有利な領域とVMSが有利な領域がある。しかも、日本の場合、寡占メーカーによって流通機構の組織化・システム化・系列化が進められたが、一方で、巨大な総合商社や大規模小売業の発展も見られ、とくに、近年では、大規模小売業による組織化・システム化・系列化も生じてきている。

少なくとも、「消費者指向型流通システム」において、効率化の成果として、流通業の付加価値額がGDPに占める比率やW/R比率（卸売業と小売業の比率）が年々、低下していることをあげている点に着目する必要がある。ここで言う所の「流通システムの総合的効率化」の問題とは、流通過程における剰余価値を、だれが奪うのか、そのヘゲモニーの問題であり、同時に、これを「値下げする原資」として利用し、価格競争での主導権を獲得する経営戦略の問題である。すなわち、低価格化への取り組みを、一時的・例外的なものではなく、製造業における生産性の向上、流通・物流システムの合理化等によって持続可能な対応とすることに、経営的な意味があるわけだが、逆に言えば、独占利潤として収奪する部分が、価格競争の条件によって吐き出さざるを得なくなること

を意味している。それゆえ、「新価格革命」と呼ばれる価格競争が激化している今日の下、従来の系列関係を超えた「製版同盟」や「戦略的同盟」と呼ばれる、寡占メーカーと大手流通企業との間の、新しい形の「パートナーシップ」の形成による、システム間競争の問題が取り上げられているのである。また、システム化を支える理論的支柱として、制約条件理論などがあげられるが、これによれば、プロセス全体の効率を上げるためには制約となっているプロセスに注目し、改善することが必要で、「スループットの世界では部分最適の積み重ねが全体最適ではない」とする。

しかも、こうした新しい「戦略的パートナーシップ」によるシステムづくりの進行は、大規模なリストラ、人減らし合理化、「アウトソーシング（業務の外部化）」等の不安定雇用・労働力の活用を進展させ、より一層の「雇用破壊・賃金破壊」をともなっている点を看過してはならない。経団連『わが国の高コスト構造の是正（1997年）』によれば、過度の規制や硬直的な雇用制度が高コスト構造をもたらし、企業・生産者の競争力を阻害し、結果として、生活者の実質生活水準の低迷をもたらしたとする。こうした高コスト構造是正のために、①輸送分野・公共投資・公共料金・金融分野の改革、②新たな雇用形態の構築、③多様で柔軟で透明な経済システムの構築が提言されている。

また、日本商工会議所『日本経済の再生と国民の真の豊かさに向けて（1998年）』でも、国際競争力を奪う高コスト構造を是正するために、行政、企業、個人（社会）の三者がそれぞれの立場で責任をもって取り組み、とりわけ、企業は、外部の経営資源の有効利用、情報ツールの積極的導入、人材の効率的活用など多様な経営手法を取り入れ、より効率性の高い企業経営と競争的な業界体質の実現を提言している。

『商工業実態基本調査（1999年）』によれば、「大企業（従業員50人以上の企業）」に分類される小売業・飲食店の従業員に占めるパートタイム労働者の比率は、それぞれ45.5%、73.9%に達し、また、『労働白書』でも、総合スーパー68.9%、コンビニエンスストア80.2%、ファミリーレストラン85.4%とパートタイム労働者の比率が高い水準にある産業である。流通業は、「季節性・時期性」に制約されながら、「規模の経済性」を追求する「接客業」として、「労働市場・雇用の弾力化・柔軟化」によるメリットを享受する分野でもある。

事実、日本労働研究機構『就業形態の多様化』によれば、正規従業員数は、1997年の3812万人をピークに減少しはじめ、2001年には3640万人、この間172万人が減少した。これに対して、非正規従業員は、1152万人から1360万人、差し引き208万人の増加となっている。また、非正規従業員比率も23.8%から27.5%に増加している。産業別の非正規従業員比率を見てみると、「卸売・小売。飲食店」が43%、「サービス業」29%、「不動産業」25%と、流通業は他産業と比べて2倍近く高いことがわかる。

### (3) 「日本型流通システム」のIT化とグローバル化

「消費者指向型流通システム」でも、情報技術を活用しつつ、流通業、製造業、物流業等が連携し、商品企画開発・生産・発注・販売・在庫管理・物流・決済等の業務の全てまたはその一部を、システムとして捉え、総合的・統合的に管理・運営し、コストダウンに努める試みを進めている。例えば、「価格破壊」が叫ばれた1997年、内閣府『全国物価統計調査』によれば、大規模小売業の3割、とりわけ量販専門店が4割強、低価格販売政策を採用しており、「定価」との価格比は全体平均で0.93、「食料品」で0.97、「耐久品」0.92、「被服・履物」0.71となっており、この点に注目してみよう。

繊維業界では、1993年の『新繊維ビジョン』の提言に基づき、QR（即応体制）の導入に努めてきた。QRとは、繊維業界での呼称で、食品業界では、ECR（効果的消費者対応）とも呼ばれ、いずれも製造業者と販売業者の連携を基盤に、カテゴリーマネジメント・プロセス（商品分野別管理過程）を構築し、POSデータ・在庫データ等の情報の共有化を図り、標準的EDI・バーコードシステムを活用することで、サプライチェーン（供給連鎖）間の効率化を図り、大幅なコスト削減とスピード向上を実現させる。また、最終的には、過去のデータだけでなく、将来予測のためのCPFR（需要・在庫予測協働計画）によって、「インターネット技術とEDI技術を活用し、コストを劇的に削減し、かつ消費者へのサービスのレベルを大幅に向上させることを目的としたビジネスモデル」の実現を目指して、①売上期待効果、②在庫削減期待効果、③情報システム投資の効率性、④全体最適実現による投資効果の実現が期待される。

また、こうした情報技術の活用による商取引の効率化や在庫管理による在庫コストの削減等にとどまらず、グローバル・ソーシング（地球的規模での商品調達）あるいはグローバルなオペレーション・システム（事業運営体制）の形成とも関連し、企業における国際競争力の向上や最適地生産による高粗利益実現に貢献している。

それゆえ、「消費者指向型流通システム」が成果として、製品輸入の増大の効果をあげている点に着目する必要がある。日本における製品輸入比率の推移は、1985年のプラザ合意以降、急速に高まっている。大蔵省『通関統計（各年度）』によれば、1980年22.3%であったものが、1986年には41.7%と急激に上昇している。その後、着実に伸ばし90年にはいってから落ち着き、50%強で推移していた。しかし、規制緩和が進んだ93年以降、再び、上昇傾向を示し、1998年には60%を超えて、2000年61.1%、約25兆円の水準に達している。無論、景気循環や為替変動の変動にも左右されるものであるが、1994年以降の急激な拡大のテンポは、「円高の数量調整効果」だけでなく、東アジアの工業化や日本企業のグローバル化を反映した国際分業の変化によるものと考えられる。例えば、2000年度で伸びが大きいものとして、情報機器産業の動向を反映して、「金属品（20.4%）」、「機械製品（16.9%）」などであるが、ほかにも、「繊維製品（11.6%）」も「ユニクロ」や「無印良品」などによるカジュアル衣料品の増加が大きく寄与したものと考えられる。

### Ⅲ. 「グローバル時代」における小売マネジメントの諸特徴

#### (1) SPA業態とグローバル・ソーシング戦略

また、経済企画庁物価局『物価安定下の消費者の物価意識調査(2000年)』によれば、消費者の低価格志向の強まりが進んでいるなかで、「ここ1年間で値下がりしたと感じるもの」として、「衣料品(52.5%)」、「家電製品(48.7%)」、「米(47.4%)」、「野菜(39%)」、「酒(37.6%)」があげられ、国民生活の実感からしても、大きな比重を占めるようになってきている。そこで、衣料品におけるグローバル・ソーシングのケースを概括し、その戦略原理を検討してみよう。

日経『第35回・日本の小売業調査(2001年)』によれば、この1年間で、大型閉鎖店は162店、スーパー各社の新設店舗数も前年度比51.7減、売場面積0.2%減と激しいスクラップ化のプロセスを示している。こうした「流通大再編」なかで、「勝ち組」として着目されるのが、強靱な財務体質を築き上げてきたイトヨーカー堂と新しいタイプの専門業態の「ユニクロ(ファースト・リテリング社)」であった。

1984年に開店したユニクロは、1995年に株式上場を果たし、150店を展開した。その後、1997年には300店を数え、多店舗展開を積極的に進めるとともに、原宿店開設を契機としたイメージ訴求戦略を同時遂行し、1998年に「ユニクロブーム」をむかえることとなった。2000年には、店舗数400店を超えるとともに、インターネット販売も展開し、「モルタル&クリック」展開を実現し、売上高で約2300億円、経常利益で約600億円を誇る巨大企業に成長している。こうしたユニクロの経営的成功を支えたものとして、①コストリーダーシップ戦略、②SPA業態による多店舗展開、③グローバル・ソーシング戦略の3点が指摘される。

まず第1に、「1900円のフリークス」に代表される様に、「低価格・高品質」を実現するコストリーダーシップ戦略である。また、この戦略を実現するためには、小売やメーカーといった枠を超えて、企画・生産・物流・販売のすべてを見直し、最適なビジネスモデルや独自の経営管理システムが必要となる。そのために採用されたのがSPA業態である。

第2に、SPA業態による多店舗展開である。SPA業態とは、Specialty Store retailer of Private label Apparelの略であり、「製造直販専門店」で、自己のイニシアティブで企画・生産・販売を一体化して行う業態である。消費者情報を直ちに入手しやすい、ブランド・イメージが確立しやすいなどのメリットを有している。

元来、衣料品は、非常に多品種で、ロットも小さい。さらには、流行の変化が激しく商品のライフサイクルも極端に短いため、需要予測等が非常に困難である。それゆえ、従来のアパレルメーカーや小売業は返品制度などリスク回避型の流通システムを築いてきたが、「プロダクト・アウト(作ったモノを売る)」の発想にとらわれていた。それゆえ、「マーケット・イン(売れるモノづくり)」発想に立ちきり、自社のプライベートブランド商品100%の専門店で顧客に販売し、また、

中間業者を廃し、自社のマネジメントで製販一体のシステムを築き、顧客情報の収集やリードタイムの短縮と中間在庫の削減、生産・販売面での「規模の経済性」を発揮する、こうした新しいビジネスモデルに、大きな革新性と競争優位性があった。さらに、このSPA業態を、全国に多店舗展開し、経営規模拡大することによって、生産性の向上と競争力の強化を果たし、さらなる拡大という「生産性の輪 (Productivity loop)」が回転することとなる。

第3に、こうした拡大成長路線を支えるものにグローバル・ソーシングがあげられる。1996年、ユニクロは、中国に生産拠点を建設し、SCM (供給連鎖管理) を確立した。その後、1999年、広州に生産管理事務所を開設し、生産管理の一元化をはかるとともに、160ほどあった委託工場を集約し60の工場と独占契約を結び、1工場1商品体制による「規模の経済性」と「管理の経済性」の同時追及を果たした。とくに、直接管理の契約・生産工場の役割は大きい。すなわち、優良なパートナーの獲得である。この他に、生産・物流に関しては、三菱商事・丸紅・ニチメンなど総合商社と提携し、綿密な情報交換を行いつつ、商品づくりの段階からかかわっている。そこで、重要になるのが需要予測の精度であり、この精度が高いほど、生産・販売・経営における「規模の経済性」が成り立ち、サプライチェーンによる生産性と競争力が発揮されるのである。

しかし、ユニクロも、2001年にはその成長も止まり、以後、売上高・利益ともに大幅に減少してしまった。その理由としては、①ダイエーやイトーヨーカ堂などライバル他社もユニクロの戦略を模倣し、中国へのグローバル・ソーシングを展開した結果、相対的に、ユニクロの価格競争力が低下してしまっただけがあげられる。また、②ユニクロの店舗における商品構成の平板化と陳腐化によって、顧客が離れ、市場の飽和化が進んだことである。さらに、③「規格量産型商品」の限界性というものにぶつかったことが指摘できる。ユニクロの成功は、「少品種大量海外生産」によって、「値頃感」と「安心感」を提供するところにあるが、フリークスの色を18色から50色へ拡大し、品目を拡大させたが、それが、生産管理と需要予測の困難さを増大させた。

## (2) 「生産性の輪」の限界と「セールス・イノベーション」

こうしたユニクロの成功要因を要約するならば、①品目数を絞り込む単品大量生産・大量販売、②「品質と価格のバランス」、③「グローバル・ネットワーク産業」への展開であろう。また、停滞の要因は、④「顧客対応能力の高度化に成功していない」ということであろう。

ユニクロを含め、従来型の小売業における成長戦略の基本路線は、積極的な出店・店舗展開によって、売上高の増大を追及することで、商品調達・物流・情報システムなどの面で、「規模の経済性」を実現し、これを基盤に、競争力を強化する「生産性の輪」理論によるものである。しかし、この理論の前提は、市場規模の成長が維持されていること、または容易にシェアの向上が実現されることであり、いわば「右肩上がり」の産業構造での「成功の公式」であった。しかも、市場規模と寡占度の両面での成熟度が高まるなかで、従来の戦略パターンの有効性は喪失する。従来のパタ

ーンでは、売上拡大のためのシェアの争奪相手は、非効率的な中小零細業者であるが、今日では、大規模小売業同士の激しい争奪戦となる。その結果、「経営規模の拡大」→「生産性の向上」→「競争力の強化」→「経営規模の拡大」というサイクルが逆機能化する。すなわち、①厳しい経営環境の下、売上高・利益が減少する。②そのため、情報システム等の面での再投資の不足が、競争力のさらなる低下をもたらす。③その結果、経営的・財政的基盤が弱体化し、経営破綻に陥る「死の循環 (Disproductivity loop)」のパターンである。例えば、通商白書 (2002年)』においても、IT投資の問題が指摘される。日本の流通業の生産性の変化は、1979～89年で4.4ポイントから、1990～97年1.0ポイントと大きく低下している。これに対して、アメリカでは同時期に、1.3ポイントから3.1ポイントへと大きく向上させている。こうした格差の大きな要因として、研究開発投資の問題があげられており、アメリカでは巨額のIT投資がなされている点が指摘される。

さらに、小売業における、こうした「生産性の輪」の生成・発展・消滅の過程は、同時に、「フォーディズム・サイクル」に対応した流通発展のスタイルの生成・発展・消滅であるように思われる。「フォーディズム・サイクル」とは、大量生産—大量流通—大量消費を通じての経済成長が社会的に成り立っており、その基盤として、生産性の向上→賃金・消費・雇用・投資の拡大→需要の増加→生産性の向上という回路が形成されていることである。また、「フォーディズム」の名前は、「マス・マーケティング (大量流通)」と「マス・プロダクション (大量生産)」を最初に実現した企業・フォード社に由来するが、生産の標準化と移動組立法による大量生産技術とそれに伴う飛躍的な生産性・能率の向上とコスト引き下げという生産活動・生産技術の側面と、標準化された消費財によって「標準的・平均的な」生活を送る「新しいタイプの労働者と人間」を創り出し、「大衆消費社会」を出現させたという社会構造的な側面の2つから、現代資本主義を捉えた概念である。

しかし、「衣食住」に関わる基本的消費が充足され、需要が一巡することにより、市場的成長はその限界に近づくとともに、所得上昇等への反応も鈍くなる。それゆえ、結果として、選択的消費相対的に大きな比重を占めるようになり、また、常に産業的フロンティアの開発が重要になるわけであるが、いずれにせよ、国内市場での量的な拡大が見込めなくなると、生産性の向上を雇用の増大に結び付けていくことが困難になる。むしろ、成熟した労働集約的産業を、海外へ拠点移動し、安い労働力を調達することで生産性と競争力を高め、自国内では、資本集約的産業や付加価値の高い技術集約的「ハイテク」産業の比重を高めること、あるいは販売活動や研究開発などを残すこととなる。いわゆる「スマイル・カーブ」現象である。「スマイル・カーブ」とは、縦軸に収益性ないしは付加価値を、横軸に、研究・開発・試作・原材料調達・製造・販売・アフターサービスなど企業活動の各プロセス・各機能をとった場合、製造機能の落ち込みが、曲線を描き、「笑う口元の線」に似ていることに由来する。そして、今日、流通過程におけるコストのコントロールが重要な意味を持ち、企業としての競争力の源泉であると同時に、「新しい利益の源泉」のひとつとなった

とされる。例えば、ITを活用した先進企業のウォルマート社の場合、CAOと呼ばれる自動発注システムの導入と情報の共有化によって、衣料品部門の在庫を60%減少させることに成功した。また、ある調査によれば、世界の大手主要850社のうち、約13%の企業がSCMで主導的・先進的な企業が世界的な市場占有率の21%を占め、売上高増加率で28%増加するなど、SCMを戦略として採用した企業の成長が著しいのである。

日本でも、厚生労働省『経済のグローバル化に伴う企業活動と労働面での対応・調査 (2001年)』によれば、不況の長期化の下、企業が、今、現在、最も力を入れている経営課題として、「人材の育成強化 (60.4%)」、「自社の独自性の発揮 (47.7%)」などがあげられる。また、現在求められる人材能力として、「販売・営業力 (54.2%)」、「発想・企画力 (41.8%)」、「コスト意識・財務センス (40.1%)」であり、最も確保したい社外人材は「顧客開拓技術に精通した人材 (47.4%)」、であるという。産業別で見ても、「販売・営業力」重視は、「卸・小売・飲食店 (72.2%)」、「不動産業 (53.7%)」、「金融・保険業 (52.7%)」と、流通分野が飛びぬけて高い。それゆえ、競争力の強化と生産性の向上と実現する「セールス・イノベーション (営業革新)」が求められている。ITを活用し、それを実現するシステム・組織能力並びに顧客対応能力を獲得していく必要がある。

### (3) 「競争優位のダイヤモンド」とグローバル・パートナーシップ

「フォーディズム・サイクル」の終焉に際して、新しい発展のスタイルと戦略原理が求められるであろう。それは、第1に、1単位当たりの生産性の向上である。すなわち物的資源・人的資源に関して、より廉価な原価、高い稼働率や合理性の追求、労働強化等々である。第2に、商品の競争優位性を向上することで、価格、品質等を、より「魅力的なもの」にすることである。第3に、「産業的フロンティア」の開拓、すなわち、国内外を問わず、新しい販路の拡張や新規市場開発である。

とりわけ、今日の市場は不安定性と不確実性が大きく、需要が拡大したときは、その機会を逃さず、逆に、「ブーム」が去ったときに過剰生産・過剰在庫を回避できるように決断する俊敏さと実行力のある組織・システムであることが必要条件であろう。また、成熟した産業では、生産性の向上が緩慢であるが、提供されるサービスが顧客の所得に応じて分化しかつその内容が固定化する傾向があり、所得階層に応じた垂直的方向に分化する戦略が有利である場合もある。さらには、顧客との関係を維持す長期的な対応や消費者の生活における細かなニーズを汲み取っていく必要もある。しかし、顧客と、直接、接する現場の人材は確かに重要であるが、そこにコストをかけていては、規模拡大による「規模の経済性」を享受することはできない。顧客対応の標準化・マニュアル化・定型化、さらにはITによるノウハウ等の装置化・資産化によって、人件費をなるべく抑制する戦略が採用される。

こうした戦略の構図を、「競争力の強化」と「生産性の向上」を縦軸に、システム・組織能力と

顧客対応能力を横軸にしたシェーマを考えてみよう。このシェーマを「競争優位のダイヤモンド」と名付けるならば、「生産性の向上」—「システム・組織能力」の領域で、商品調達における「規模の経済性」の発揮があげられる。とりわけ、規格量産型商品あるいは「コモディティ・グッズ」と呼ばれる商品分野では重要である。また、「生産性の向上」—「顧客対応能力」領域では、顧客情報のデータベース化やブランド拡張による「範囲の経済性」の発揮が、「競争力の強化」—「顧客対応力」領域では、在庫管理や顧客対応における「速度の経済性」の発揮があげられる。さらに、これらを実現するために、「競争力の強化」—「システム・組織能力」領域における「連結の経済性」の追求が必要であろう。

また、これまで流通業の場合、「グローバル企業」または「グローバル・プレイヤー」として成長することが困難であるとされてきた<sup>(注10)</sup>。それも、流通業の場合、生産と消費の仲介・架橋機能の担い手であるため、①顧客・市場に関する知識・情報だけでなく、②供給条件・支援機能等に関する知識・情報や③店舗運営等に関する固有の経営ノウハウを必要とするため、これらに対応した、大きく3つの課題を抱えることとなる。すなわち、現地市場への適合化と商品供給システムの確立、店舗運営・経営ノウハウの確立である。しかし、今日、新しい条件が生み出されつつある。そのひとつとして、国際的な商品調達ネットワークの成立があげられる。「グローバル・コマース・イニシアティブ (GCI)」や「GNX (グローバルネット・エクスチェンジ)」、「WWRE (ワールド・ワイド・リテイル・エクスチェンジ)」などが設立され、世界の主要な消費財メーカーや流通企業が多数参加している。これらは、「e-マーケットプレイス (企業間電子商取引網)」の設立やネット調達の国際的標準化によって、①商品調達経費の削減、②調達先の新規開拓、③「需要予測と在庫補充のための共同事業」の導入、④在庫圧縮と物流経費の削減、⑤販売価格の低下による販売量の増加を意図しており、今後、取引における「国境」等の打破、「グローバルな観点からの効率性の追求」をめざしている。

例えば、GNXでは、世界の流通大手8社を中心に結成され、彼らの総売上高は3300億ドルで、主要大手100社を対象に取引している。また、WWREのメンバー企業53社は、全世界に5万店舗、総売上高4500億ドルを超え、10万社以上の供給業者・物流業者と取引している。また、日本の場合、総合商社が、「e-マーケットプレイス (企業間電子商取引網)」のオーガナイザーとなっている場合が多い。

いずれにせよ、流通業の分野でも、競争と協調の「新しい関係づくり」が国際的にも広がっている。「グローバル・ソーシング」は、「グローバル・インフォメーション・ネットワーク (地球規模での情報網)」と「グローバル・ロジスティクス (地球規模での物流網)」から構成されるのだが、これらのためには「グローバル・パートナーシップ (地球規模での企業間で野資本・業務提携・連携)」が必要不可欠である。



## むすびにかえて

これまで「今日の流通問題」の諸相を、「流通業の空洞化」として捉える観点から述べてきた。それは、産業としての衰退によって、①雇用吸収力の低下に伴う形で、非正規雇用比率が増加し、その結果、「労働の衰退」をもたらす作用、②「生産のグローバル化」並びに「消費のグローバル化」に対応しつつ、それらを促進し、市場としての国民経済にも破壊的に作用する側面である。また、③「効率化・簡素化」によって経済的比重の低下していく反面、④これらの傾向に反して、競争力や利益の「源泉」という意味で、流通過程の重要性が増大していくなかで、⑤「流通のグローバル化」が進み、「世界に開かれた流通システム」へと大きく変貌しているように思われる。

最後に、「世界に開かれた流通システム」による国民経済的枠組みの崩壊現象にかかわって大きく2点、今後の問題点として指摘しておきたい。第1に、IT化とグローバル化の進展とともに、日本の流通業において、内外の企業いずれにせよ、市場の寡占化が進展する可能性があり、「消費者利益」にとっても問題がある。例えば、ヨーロッパ各国では、食品小売分野における大手小売チェーンの市場占有率が高く、多くの場合、大手5社で50%を超えている。中小小売零細店を締め出し、大手小売チェーンへの市場の集中化が進めば進むほど、食品の価格が上昇することが広く知られている。

第2に、「価格志向」の高まりによる「破滅的競争」の激化である。今日の長期不況下では、低賃金・低コスト労働が即購買力低下と需要縮小につながる。競争の焦点が低価格訴求中心に展開されやすく、「価格破壊」が行われる。経済企画庁物価局『物価モニターに対する店舗形態別購買行動に関する意識調査（1999年）』でも、「価格志向」の高まりによって、ディスカウントストアやリサイクルショップなどへの支持が高まっている様子が示されている。なかでも注目すべき点は、「肉類」、「魚介類」、「野菜・果物」などの「生鮮三品」においても、「品質・鮮度がよい（60.7～63.6%）」、「近所にある（49.8～51.2%）」と「品質・鮮度・近場」志向が依然として高いものの、「値段が安い」も45.0～49.6%と高まってきていた。ちなみに、近年の食品流通をめぐる安全性・信頼性を揺るがす問題が紛失したのも、逆説的ながら、こうした消費者における「低価格志向」の高まりを映し出すものであると考える。

日本の流通システムが「競争的」になることで、従来の「大規模小売業」対「中小零細小売業」という「対立の構造」だけでなく、「大規模小売業」対「大規模小売業」、「外資企業」対「日本企業」、「新業態」対「旧業態」、「商業集積地」対「商業集積地」、「都市」対「都市」など、あらゆるレベルでの競争が展開される。しかも、企業経営における「死の循環」が、国民経済レベルまで増幅され、「価格破壊」、「雇用破壊」、「賃金破壊」、「経営破壊」、「企業破壊」の連鎖が繰り返される（詳細は、「経済」を参照）。こうした「ゼロ・サム・ゲーム」的な競争を繰り返せば、「一人勝ち市場」

へと変貌していくであろう。しかも、競争で獲得した優越的な地位も安定的なものではない。市場の勝利者たちも、ITとグローバル化によって、絶えずライバルたちの挑戦を受けざるを得ないため、競争はより一層激烈で破滅的なものとなることは必至であろう。また、今後、流通業は、①「雇用の場」、②「企業の孵卵器」、③「産業の苗床」として、さらには、④「公平・公正な競争の場」としても、その社会的な機能・役割を失いつつある。

【注】

- (注1) 宮内拓智『「グローバル競争時代」の大規模小売業の戦略展開』『経済 特集 変わる日本の流通』No.71、2001年8月を参照。
- (注2) この点に関して、宮内拓智「戦後流通のダイナミズムと小売イノベーション」日本流通学会『流通』No.11、1998年を参照されたい。
- (注3) 保田芳昭「日本の流通政策に何が問われるのか」『経済 特集 変わる日本の流通』No.71、2001年8月、14-15ページ
- (注4) この点に関して、宮内拓智「地域商業の課題とサステイナブル・コミュニティの可能性」日本消費経済学会『日本消費経済学会年報』第30集、1999年3月を参照されたい。
- (注5) 宮内拓智、前傾論文を参照。
- (注6) この点に関して、富山忠「米国の規制緩和がもたらした流通最終戦争」『前衛』No.700、1998年6月を参照されたい。
- (注7) マーケティング・イデオロギーとは、マーケティングが有している思想的側面であり、マーケティング実践のなかで形成されたマーケティング思想でもある。
- (注6) 日本における流通近代化論の系譜に関しては、宮内拓智『戦後流通のダイナミズム』税務経理協会、1999年を参照されたい。
- (注9) 近年における、代表的な議論としては、松岡真宏『問屋と商社が復活する日』日経PB出版 2001年があげられる。
- (注10) 宮内拓智「小売マーケティングの国際比較」日本流通学会『流通』No.14、2001年10月を参照されたい。